

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Konsep Organisasi

Menurut Robbin (2006:4) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. “Sesuatu” ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh namun definisi kita menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Dalam literatur dewasa ini, arti organisasi beraneka ragam. Walaupun banyak perbedaan dalam memberikan pengertian atau definisi organisasi oleh beberapa ahli manajemen, tetapi perbedaan-perbedaan tersebut mempunyai elemen dasar yang sama yaitu adanya sekelompok orang, kerjasama, proses pembagian kerja, pengaturan hubungan dan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Barnard dalam buku Wursanto (2005:53) mendefinisikan organisasi adalah suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat

pribadi, yang sebagian besar mengenai hubungan-hubungan kemanusiaan.

Atmosudirdjo dalam buku Wursanto (2005:53) mendefinisikan organisasi itu sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan yang tertentu.

Sedangkan Leavitt (terjemahan Muslichah Zarkasi, 2008:318), memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap terdiri dari interaksi dari empat variabel utama, yaitu:

- a. *Task* atau tugas yang meliputi unsur keluaran (*out put*) produksi atau tujuan dari organisasi
- b. Struktur, yaitu yang kaitannya dengan badan organisasi kebijaksanaan ketentuan perundang-undangan dan lain-lain yang sejenis
- c. *People* atau orang-orang yang berada pada organisasi tersebut
- d. Teknologi atau peralatan teknis yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menghasilkan produknya baik berupa barang ataupun jasa.

Dimock (dalam Handyaningrat, 1991) memberikan definisi organisasi sebagai perpaduan secara sistematis dari bagian-bagian yang saling bergantung atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Jadi, organisasi dapat didefinisikan yaitu adanya sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama yang hanya dapat diselenggarakan dengan kerjasama atau usaha bersama antara anggota-anggota kelompok agar kerjasama berjalan dengan baik dan teratur maka diadakan pembagian kerja di bawah suatu pimpinan.

2.1.1.1. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan organisasi, dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Menurut Siswanto (2005:85) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Menurut Hasibuan (2010:128) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Pengertian lain dari struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka itu tugas-tugas pekerjaan dibagi- bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan

(Robbins dan Coulter, 2007:284). Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*) dan bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*).

Persoalan menyusun organisasi yang sesuai didalam manajemen dapat mendorong pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha. Dengan adanya struktur organisasi, maka stabilitas dan kontinuitas organisasi tetap bertahan. Struktur organisasi mengindikasikan alur perintah yang mengindikasi jabatan pekerjaan yang harus dipertanggung jawabkan oleh masing-masing tipe karyawan. Struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk membimbing ke arah efisiensi dalam penggunaan pekerja dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam meraih tujuan organisasi.

2.1.1.2. Unsur-unsur Struktur Organisasi

Seperti halnya dalam organ tubuh manusia, dalam struktur organisasi pun terdapat elemen yang perlu dianalisis. Stoner dan Wengell dalam buku Siswanto (2005:90) mengemukakan adanya

empat elemen yang berguna untuk menganalisis struktur organisasi sebagai berikut :

a. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan-pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementasi). Di dalam sebuah organisasi pembagian tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih sangat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen terkecil dalam organisasi (departementalisasi) merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok.

b. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*)

Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan (*predictability*) aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.

c. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*)

Koordinasi aktivitas yaitu proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang

ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

- d. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*)
Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang di sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi diantara para bawahan pada hirarki manajemen menengah dan bawah.

2.1.1.3. Komponen Organisasi

Selanjutnya juga dijelaskan bahwa struktur organisasi diwujudkan dalam bentuk bagan organisasi. Bagan organisasi menggambarkan pengaturan posisi kerja suatu organisasi, termasuk juga bagaimana berbagai posisi tersebut berhubungan satu sama lain melalui garis otoritas dan komunikasi, serta mencerminkan bagaimana organisasi (Laily, 2008:13), misalnya seperti antara lain:

- a. *The division of work* (posisi dan jabatan menggambarkan tanggungjawab kerja)
- b. *Supervisi relationship* (garis-garis yang mencerminkan siapa melapor kepada siapa)

- c. *Communications channels*, (garis-garis yang mencerminkan saluran komunikasi). *Major subunits* (posisi-posisi tertentu yang harus melapor kepada manajer tertentu)
- d. *Level of managements* (berapa tingkat atau lapis manajemen secara vertikal).

Kegiatan mendesain menurut Robbins (2006:87) struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Sebagai suatu bentuk formalisasi (penegasan secara formal) untuk mencapai koordinasi di antara pola-pola interaksi yang terdapat atau terjadi diantara para personel organisasi, terdapat tiga komponen struktur organisasi yang meliputi :

- a. Kompleksitas

Semakin banyak ragam atau diferensiasi dalam tugas, kedudukan dan kegiatan, akan semakin kompleks organisasinya. Diferensiasi itu berwujud jenis spesialisasi, tata pembagian kerja, jumlah peringkat (level/eselon) pada hierarki dan bahkan *branches* di berbagai tempat.

- b. Formalisasi

Ialah banyaknya aturan-aturan (*rules*) atau regulasi dan prosedur untuk mengatur dan mengarahkan perilaku pegawai. Makin banyak peraturan, makin tinggi tingkat formalitasnya.

c. Sentralisasi

Menyangkut lokasi pada satu pusat pengambilan keputusan. Dibalik itu terdapat pula organisasi yang didesentralisasi, bahkan memberi otonomi kepada unit-unit yang berada jauh dari pusat. Tingkat sentralisasi menentukan tipe struktur organisasi. Makin banyak pelimpahan wewenang akan menghasilkan struktur organisasi yang melebar. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua bentuk ekstrim sistem pengambilan keputusan organisasional.

2.1.1.4. Proses Penyusunan Struktur Organisasi

Ada tahapan proses penyusunan struktur organisasi menurut Prajudi Atmosudirdjo (1999), yaitu:

- a. Melakukan *Review* Rencana dan Tujuan. *Plans* menentukan maksud organisasi dan *goals* menentukan kegiatan yang harus atau akan dijalankan.
- b. Menentukan *Work Activities* untuk Mencapai *Objectives*. Dimulai membuat rincian daftar kegiatan kerja, lalu merinci tugas apa yang harus dijalankan.
- c. Klasifikasi dan Penggolongan. Menilai kegiatan yang diidentifikasi lalu menentukan sifatnya, kemudian aktivitas itu dikelompokkan menjadi unit dengan desain pola, penamaan untuk menjadi struktur organisasi.

- d. Pemberian *Assignment* dan Pendelegasian Wewenang. Penugasan kepada individu dan pelimpahan wewenang supaya dapat menyelesaikan tugas.
- e. Mendesain Hierarki Pimpinan dan Pengambil Keputusan. Mencakup penentuan tatanan hubungan operasional vertikal, horisontal dan menyilang yang bersifat integratif serta lahirnya bagan organisasi. Sehingga struktur organisasi dapat kita pahami sebagai suatu wujud formal untuk menemukan koordinasi dalam hubungan timbal balik yang terdapat pada setiap anggota organisasi, yang bisa kita cermati dari kondisi normatif dan perilakunya.

Penataan struktur organisasi dan tata kerja seharusnya tidak boleh lepas dari pendekatan miskin struktur kaya fungsi yang berarti bahwa suatu organisasi yang kecil namun memiliki fungsi yang besar. Organisasi yang besar dapat menciptakan ketidakefisienan dalam berbagai hal. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa restrukturisasi organisasi yang dilakukan merupakan salah satu bentuk.

2.1.1.5. Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi berasal dari kata *re-* dan *struktur*, maka struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Menurut Handoko (2006:114), *restrukturisasi* organisasi atau desain organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme

formal dengan mana organisasi dikelola dimana struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Menurut Gitosudarmo (2001:90), struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi dimana proses untuk menciptakan struktur tersebut, dan pengambilan keputusan tentang alternatif struktur disebut dengan nama desain organisasi. Selanjutnya, Robbins (2006:77) mengartikan restrukturisasi organisasi sebagai sebuah proses redesain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada ketika terjadi dinamika pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya maka birokrasi juga harus mengadaptasi dinamika tersebut agar dapat berkembang. Adaptasi terhadap dinamika yang terjadi menyebabkan birokrasi harus tampil sesuai dengan realita yang ada. Restrukturisasi atau penataan kembali organisasi birokrasi pada hakekatnya adalah aktivitas untuk menyusun satuan organisasi birokrasi yang akan disertai bidang kerja, tugas atau fungsi tertentu.

Don Hellriegel (2001:474) mendefinisikan desain organisasi sebagai proses penilaian dan pemilihan struktur dan sistem formal komunikasi, bidang SDM, koordinasi, kontrol, kewenangan dan

tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Secara prinsip, desain organisasi harus mampu:

- a. Menyalurkan informasi dan pembuatan keputusan berdasarkan kepentingan *stakeholders*.
- b. Menentukan kewenangan dan tanggung jawab dalam tugas, bagian dan departemen.
- c. Menyeimbangkan integrasi antara pekerjaan, tim, departemen dan bagian dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Sehingga hakikat desain organisasi mengacu pada pola penyesuaian struktur organisasi (bisa berwujud strukturisasi, restrukturisasi atau reformasi) agar tujuan organisasi dapat tercapai. Desain organisasi berhubungan dengan penggunaan prinsip-prinsip organisasi. Desain sebuah organisasi sedikit-banyak akan dipengaruhi oleh tiga faktor di bawah ini :

- a. Faktor Lingkungan, yang mencakup lingkungan eksternal dan memiliki dampak langsung terhadap kehidupan organisasi.
- b. Faktor Strategi, membuat organisasi mampu menunjukkan kemampuannya yang unik. Organisasi harus mempunyai keunggulan yang kompetitif pada berbagai hal.
- c. Faktor Teknologi, berperan pada waktu pembentukan kelompok, departemen, pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab serta suatu mekanisme terpadu.

Restrukturisasi organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan- hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang- orang yang menunjukkan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi (Handoko, 2006:114). Pentingnya struktur organisasi dikemukakan oleh Gitosudarmo (2001:23) bahwa keunggulan kompetitif organisasi antara lain ditentukan oleh struktur yang ramping "*lean dan mean*" atau dalam bahasa yang lain disebut "*miskin struktur kaya fungsi*" sejalan dengan perspektif Osborn dan Gaebler dalam bukunya yang berjudul *mewirauahakan birokrasi mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik yang menyatakan bahwa dengan adanya pergeseran peran pemerintah dari "rowing" mendayung ke "steering" mengarahkan* maka organisasi juga harus mampu mengadaptasi hal tersebut. Restrukturisasi organisasi juga haruslah mampu menghasilkan sebuah struktur yang ramping, fleksibel, responsif, dan efisien.

2.1.2. Kinerja Perbankan

Pada dasarnya tujuan dari pengukuran kinerja perbankan tidaklah jauh berbeda dengan kinerja perusahaan pada umumnya. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atas kegiatan operasionalnya agar

dapat bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu, pengukuran kinerja juga dibutuhkan untuk menetapkan strategi yang tepat dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain mengukur kinerja perusahaan itu merupakan fondasi tempat berdirinya pengendalian yang efektif. Penilaian kinerja bank sangat penting untuk setiap stakeholders bank yaitu manajemen bank, nasabah, mitra bisnis dan pemerintah di dalam pasar keuangan yang kompetitif. Bank yang dapat selalu menjaga kinerjanya dengan baik terutama tingkat profitabilitasnya yang tinggi dan mampu membagikan deviden dengan baik serta prospek usahanya dapat selalu berkembang dan dapat memenuhi ketentuan prudential banking regulation dengan baik, maka ada kemungkinan nilai sahamnya dan jumlah dana pihak ketiga akan naik. Kenaikan nilai saham dan jumlah dana pihak ketiga ini merupakan salah satu indikator naiknya kepercayaan masyarakat kepada bank yang bersangkutan.

Kinerja perbankan sendiri sering dinilai terkait erat dengan tingkat kesehatan bank. Tingkat kesehatan bank dapat dinilai dari beberapa indikator. Salah satu indikator utama yang dijadikan dasar penilaian adalah laporan keuangan bank yang bersangkutan. Dalam UU RI No 7 Tahun 1992 tentang Perbankan Pasal 29 disebutkan bahwa Bank Indonesia berhak untuk menetapkan ketentuan tentang kesehatan bank dengan memperhatikan aspek permodalan, kualitas aset, rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan aspek lain yang berhubungan dengan usaha bank. Oleh karena itu Bank

Indonesia mengeluarkan analisis CAMELS diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 perihal sistem penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 penilaian tingkat kesehatan Bank mencakup penilaian terhadap faktor-faktor CAMELS yang terdiri dari:

a. Permodalan (*Capital*)

Penilaian pendekatan kuantitatif dan kualitatif faktor permodalan antara lain dilakukan melalui penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Kecukupan pemenuhan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) terhadap ketentuan yang berlaku;
- 2) Komposisi permodalan;
- 3) Trend ke depan/proyeksi KPMM;
- 4) Aktiva produktif yang diklasifikasikan dibandingkan dengan modal Bank;
- 5) Kemampuan Bank memelihara kebutuhan penambahan modal yang berasal dari keuntungan (laba ditahan);
- 6) Rencana permodalan Bank untuk mendukung pertumbuhan usaha;
- 7) Akses kepada sumber
- 8) Kinerja keuangan pemegang saham untuk meningkatkan permodalan Bank.

b. Kualitas Aset (*Asset Quality*)

Penilaian pendekatan kuantitatif dan kualitatif faktor kualitas aset antara lain dilakukan melalui penilaian terhadap komponen- komponen sebagai berikut:

- 1) Aktiva produktif yang diklasifikasikan dibandingkan dengan total aktiva produktif;
- 2) Debitur inti kredit di luar pihak terkait dibandingkan dengan total kredit;
- 3) Perkembangan aktiva produktif bermasalah/non performing asset dibandingkan dengan aktiva produktif;
- 4) Tingkat kecukupan pembentukan penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP);
- 5) Kecukupan kebijakan dan prosedur aktiva produktif;
- 6) Sistem kaji ulang (*review*) internal terhadap aktiva produktif;
- 7) Dokumentasi aktiva produktif; dan
- 8) Kinerja penanganan aktiva produktif bermasalah.

c. Manajemen (*Management*)

Penilaian terhadap faktor manajemen antara lain dilakukan melalui penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Manajemen umum;
- 2) Penerapan sistem manajemen risiko; dan

- 3) Kepatuhan Bank terhadap ketentuan yang berlaku serta komitmen kepada Bank Indonesia dan atau pihak lainnya.

d. Rentabilitas (*Earnings*)

Penilaian pendekatan kuantitatif dan kualitatif faktor rentabilitas antara lain dilakukan melalui penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Return on assets (ROA);
- 2) Return on equity (ROE);
- 3) Net interest margin (NIM);
- 4) Biaya Operasional dibandingkan dengan Pendapatan Operasional (BOPO);
- 5) Perkembangan laba operasional;
- 6) Komposisi portofolio aktiva produktif dan diversifikasi pendapatan;
- 7) Penerapan prinsip akuntansi dalam pengakuan pendapatan dan biaya; dan
- 8) Prospek laba operasional.

e. Likuiditas (*Liquidity*)

Penilaian pendekatan kuantitatif dan kualitatif faktor likuiditas antara lain dilakukan melalui penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Aktiva likuid kurang dari 1 bulan dibandingkan dengan pasiva likuid kurang dari 1 bulan;

- 2) *Loan to Deposit Ratio* (LDR);
- 3) Proyeksi cash flow 3 bulan mendatang;
- 4) Ketergantungan pada dana antar bank dan deposito inti;
- 5) Kebijakan dan pengelolaan likuiditas (*assets and liabilities management/ ALMA*);
- 6) Kemampuan bank untuk memperoleh akses kepada pasar uang, pasar modal, atau sumber-sumber pendanaan lainnya; dan
- 7) Stabilitas dana pihak ketiga (DPK).

f. Sensitivitas terhadap risiko pasar (*Sensitivity to Market Risk*).

Penilaian pendekatan kuantitatif dan kualitatif faktor sensitivitas terhadap risiko pasar antara lain dilakukan melalui penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Modal atau cadangan yang dibentuk untuk menutupiflukuasi suku bunga dibandingkan dengan potential loss sebagai akibat flukuasi (*adverse movement*) suku bunga;
- 2) Modal atau cadangan yang dibentuk untuk menutupiflukuasi nilai tukar dibandingkan dengan potential loss sebagai akibat flukuasi (*adverse movement*) nilai tukar; dan

- 3) Kecukupan penerapan sistem manajemen risiko pasar.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Balance Scorecard.

2.1.3.1. Pengertian Balance Scorecard.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan dan Norton (1992), sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan. Istilah “*balanced*”, karena konsep ini berusaha untuk “menyeimbangkan” sistem pengukuran tradisional yang dianggap “tidak seimbang”, karena hanya memfokuskan pada aspek atau perspektif keuangan saja. Balance scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk empat 4 perspektif berbeda yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*process business internal perspective*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategic atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic Based Accounting System*” yang menjabarkan misi dan startegic perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja,

dimana *Balanced Scorecard* ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) **Komprehensif** : *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- 2) **Koheren** : *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 3) **Seimbang** : Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced*

Scorecard adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.

- 4) Terukur : *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan (Mulyadi,2005).

2.1.3.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yakni 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penjabaran lebih rinci dari empat perspektif diatas adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dalam konsep BSC perspektif keuangan tetap mendapatkan perhatian, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. BSC menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangansangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah

diambil. Ukuran kinerja keuangan memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kedalam peningkatan pada perusahaan. Tujuan perusahaan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya : Return On Capital Employed (ROCE), Return on Investment (ROI) dan yang terbaru Economic Value Added (EVA). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan keuangan yang berbeda.

- a. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya

hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan keuangan pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

- b. *Sustain* (bertahan) di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan keuangan yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.
- c. *Harvest* (menuai) di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan keuangan dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Menurut Soetjipto Budi.W (1997) mengemukakan “tolok ukur yang dapat digunakan antara lain adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*)”. Dari ke-tiga tahapan

tersebut (pertumbuhan, bertahan dan menuai), ada tiga fokus utama dalam perspektif keuangan, yaitu :

- a. Pertumbuhan pendapatan (revenue growth) dan peragaman sumber pendapatan
- b. Penurunan biaya atau perbaikan produktivitas
- c. Utilisasi asset-asset atau strategi investasi perusahaan

Untuk menjadikan organisasi perusahaan yang sehat (*wealth creating institution*) diperlukan keunggulan pada perspektif ini. Melalui keunggulan pada perspektif ini, organisasi perusahaan menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan perspektif yang lain yaitu, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Perspektif pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. Kaplan dan Norton (2001) mengharapkan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan

kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

Kepuasan pelanggan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang diterima (*perceived service*) dengan tingkat pelayanan yang diharapkan (*expected service*). Definisi kepuasan pelanggan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mrngimbangi harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan mengungkapkan keselarasan antara harapan seseorang dan hasil yang diperoleh, yang didalamnya pelanggan terus berpartisipasi.

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Perspektif pelanggan merupakan sumber pendapatan dan merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Lawrance R. Jauch dan William F. Glueck (1994, 83) mengatakan : “Sektor pelanggan merupakan salah satu sector yang penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Faktor kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan”.

Dalam perspektif pelanggan, manajer perlu mengidentifikasi segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan

dan mengukur kinerja unit bisnisnya. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a. Core Measurement Group (Kelompok Pengukuran Utama)

Kelompok pengukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan, kelompok pengukuran ini terdiri dari pengukuran :

1) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan, sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Perusahaan yang dapat dengan segera melakukan identifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.

2) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis, menetapkan sebuah tujuan berupa basis pelanggan dalam segmen sasaran tertentu. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang

ada. Untuk mendapatkan pelanggan baru, perusahaan berusaha melalui pemasaran besar-besaran dan seringkali mahal. Perusahaan dapat memeriksa jumlah tanggapan pelanggan terhadap usaha pemasaran tersebut. Dengan mengukur biaya yang dikeluarkan untuk satu pelanggan baru yang diperoleh, rasio pendapatan dari pelanggan baru untuk setiap usaha penjualan yang dikeluarkan bagi usaha pemasaran.

3) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan, menilai tingkat kepuasan atas pelanggan, tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkannya. Formulir kepuasan pelanggan sering tersedia di restoran, hotel, bengkel dan lain-lain. Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.

4) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu. Mengukur

pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran ini dapat menunjukkan seberapa kuat atau seberapa dominan suatu perusahaan dalam menguasai pasar untuk produk atau jasa tertentu.

5) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Berhasil dalam 4 ukuran pelanggan utama (pangsa pasar, retensi, akuisisi dan kepuasan pelanggan), bagaimanapun juga bukanlah jaminan bahwa sebuah perusahaan memiliki pelanggan yang menguntungkan. Untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah (*bottom line*) adalah kemampu-labaan pelanggan, yaitu pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan.

b. Customer Value Proportion (Proposi Nilai Pelanggan)

Proposi nilai pelanggan menggambarkan pemicu kinerja (*performance driver*) yang menyangkut

pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. Pemicu kinerja (*performance driver*) mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. Proporsi nilai (*Value Proportion*) menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan (created) loyalitas dan kepuasan konsumen.

Kelompok penunjang dibagi menjadi tiga sub kelompok yang juga saling terkait sebagai berikut : (Soetjipto Budi.W, 1997, p.22)

- 1) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Dengan BSC perusahaan dibantu dalam pemantauan ukuran ini agar produk dan jasa yang dihasilkannya benar-benar memiliki nilai yang tinggi di mata para pelanggannya. Contoh dari tolok atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap), mutu peralatan dan

fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan (*skill*) sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi (dalam rangka menekan harga jual).

- 2) Hubungan dengan pelanggan. Hubungan yang baik dengan pelanggan sangat membantu bisnis dari perusahaan. Seringkali pelanggan yang memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan dapat memperlancar kegiatan bisnis dari perusahaan, atau bahkan meningkatkan bisnis yang telah terjalin dengan perusahaan. Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini misalnya tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, kenyamanan, keserasian dekorasi dan lain-lain).
- 3) Citra dan reputasi. Citra dan reputasi perusahaan sangat diperlukan untuk menarik pelanggan menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Betapa pentingnya citra dan reputasi dari perusahaan tercermin dari besarnya biaya yang dikeluarkan untuk membangun kedua hal

tersebut melalui iklan dan promosi di berbagai media massa.

Dari kedua kelompok tersebut (indikator inti dan penunjang) dipilih satu atau lebih indikator yang berhubungan atau sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik proses internal tersebut. Ada tiga prinsip dasar dari

rantai nilai proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

a. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa.

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini berkaitan dengan manusia, sistem dan prosedur organisasi, oleh karena itu perspektif inilah yang merupakan penggerak dari ketiga perspektif yang lainnya. Menurut Soetjipto Budi.W (1997), “Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhan”.

Berdasarkan rekomendasi Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) ada tiga kategori yang diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

a. **Kemampuan karyawan (*employee capabilities*)**

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat akibat adanya peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tolok ukur yang tergolong kelompok ini diantaranya tingkat kepuasan kerja para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*)

b. **Kemampuan sistem informasi (*information systems capabilities*)**

Karyawan pada tingkat operasional membutuhkan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat maupun informasi yang berfungsi sebagai umpan balik. Tolok

untuk yang tergolong kelompok ini diantaranya tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, persentase karyawan yang bisa mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas.

c. **Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan**
(motivation, empowerment and alignment)

Karyawan yang bekerja dalam perusahaan yang memiliki sistem informasi yang baik, tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan, apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan. Karyawan harus diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak. Tolok ukur yang dapat dipakai pada kelompok ini antara lain adalah jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

2.2. Kerangka Pemikiran.

Perubahan struktur organisasi adalah perubahan yang dilakukan terhadap sebagian ataupun secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi atau yang dikenal dengan istilah restrukturisasi organisasi.

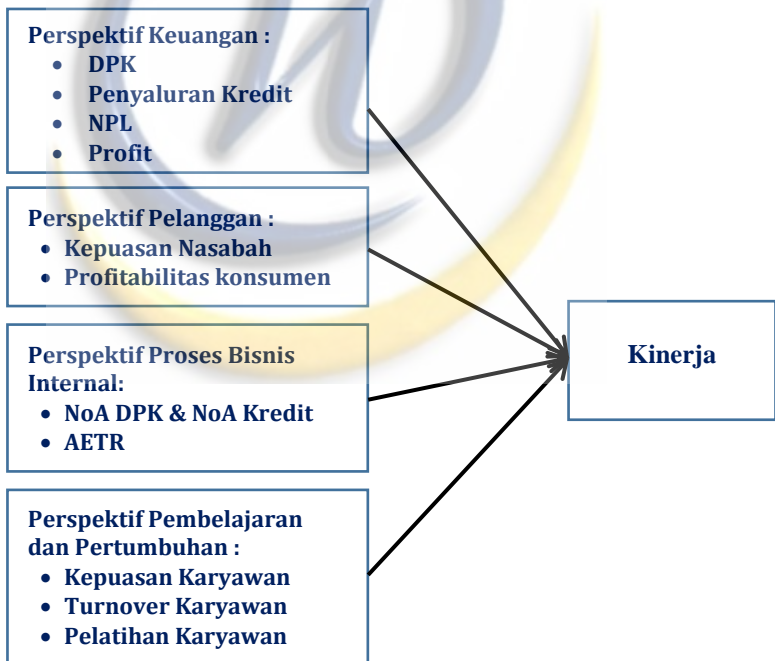
Restrukturisasi organisasi dalam suatu organisasi di pengaruhi oleh beberapa langkah. Langkah yang dapat ditempuh agar

organisasi dapat bertahan di jaman globalisasi menurut Goullart and Kelly (1995) dalam Sadu Wasistiono (2002) adalah sebagai berikut:

- a. *Reframing the corporate direction* yaitu menyusun kembali kerangka tujuan organisasi dengan menetapkan visi dan misi sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi.
- b. *Restrukturing the company* adalah suatu transpormasi organisasi pada saat organisasi menghadapi persaingan kinerja (performance) dengan cara mengubah besaran organisasi yang ada dapat berjalan dengan lincah.
- c. *Revitaling the enerprise* yaitu memperbaiki iklim, mekanisme serta budaya organisasi agar sesuai dengan visi dan misi yang baru.
- d. *Renewing people* yaitu memperbaharui orang-orang dalam arti fisik berupa pergantian atau memperbaharui cara pandang dan semangatnya.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dikemukakan bahwa perubahan struktur organisasi merupakan penataan kembali akan merekayasa ulang struktur organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan dengan membutuhkan metode baru. Perubahan struktur organisasi yang tepat, akan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki organisasi, sehingga akan menghasilkan produktivitas kerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapatlah dipahami bahwa perubahan struktur organisasi merupakan faktor-faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dalam rangka mewujudkan visi dan misinya. Dalam pengukuran kinerja perusahaan ini, menggunakan pendekatan balance scorecard yang meliputi 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka disusun paradigma pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran